VISIT…

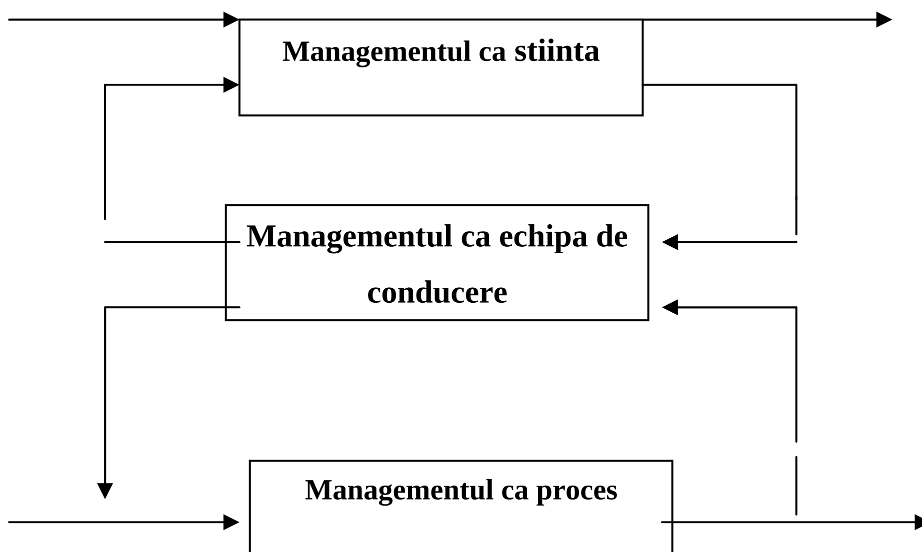
LANZAROTE Caliente.COM

MANAGEMENT. CONCEPTE FUNDAMENTALE

TO MANAGE (a administra, a conduce)

Acceptiunile conceptului de management:

- ***managementul = proces;***
- ***managementul = echipa de conducere* (management team);**
- ***managementul = disciplina stiintifica***



Definitiile **managementului ca proces**:

1. ***Managementul este un proces de realizare eficienta a activitatii cu sI prin alti oameni***. (Stephen ROBBINS)
2. ***Managementul reprezinta o lucrare cu si prin alte persoane în vederea atingerii obiectivelor organizatiei, folosind eficient resursele limitate, în conditiile unui mediu schimbator***. (KREITNER)

ALTE ADEVARURI DESPRE MANAGEMENT

Managementul:

- ✓ *nu este o creatie a economiei* – se confrunta cu o problema de identitate deaoarece toata lumea crede ca stiu ce sunt economistii si ce fac ei
- ✓ *este supus modei:* accentual pus asupra diverselor sale aspecte depinde de spiritul vremii
- ✓ *a reprezentat povestea de succes a secolului XX, una din inovatiile sociale majore*
- ✓ ceea ce a atras atentia asupra managementului a fost performanta industriei americane in timpul razboiului, dar si Planul Marshall de dupa, care isi propunea sa "**mobilizeze managementul pentru reconstructia economica si sociala":** *managementul a devenit astfel un best-seller, determinand cel mai mare salt industrial si refacerea economiei de dupa razboi, creind o explozie de interes si emulatie care ia sfarsit in anii '70*
- ✓ in decursul timpului a fost considerat o prerogativa masculina, deoarece progresul stiitific a fost pus pe seama marilor ctitori de imperii – ei combinau calitatile strategiei abstracte cu cele ale logisticii practice, dar gandeau in termeni statici. Structurile organizatorice erau de timp autoritarist, inscrise in regulamente si ierarhii care sacrificau initiative individuala in favoarea unor automatisme. Stiinta managementului a facut pana astazi un effort continuu de eliminare a preciziei si rigiditatii mostenite din acea perioada.
- ✓ *analizeaza si stabileste obiectivele unei organizatii*
- ✓ *asigura firmei si fiecarui angajat capacitatea de crestere, de dezvoltare, pe masura ce se produc schimbari ale nevoilor si perspectivelor*
- ✓ performanta este parte integranta a managementului: nici cantitatea de produse realizate, nici rezultatul final nu pot reflecta singure performantele managementului. *Pozitia pe piata, inovatiile, productivitatea, calificarea personalului, calitatea rezultatelor financiare,* sunt indispensabile pentru eficienta unei organizatii.
- ✓ rezultatele managementului exista in afara organizatiei: expl: *un client satisfacut, un paciant vindecat, un student care a acumulat cunostinte si care le va aplica peste 5 ani*
- ✓ *presupune actiune, iar rezultatele sunt cele care ii confera sau ii infirma valoarea.*

- Managementul privit ca activitate umana.

Analizand, de exemplu, o excursie ca o suma de activitati, se poate face remarca ca fiecare activitate are doua parti complementare:o parte executiva al carui scop este sa faci ceva si o parte organizationala, al carui scop este sa arati cum se face. Aceeasi activitate poate fi facuta in mai multe moduri. Se pune intrebarea, care dintre moduri este cel mai adecvat pentru activitatea vizata, intr-un context dat si cu resurse date?

Asa dupa cum s-a mai afirmat managementul se refera la un process de realizare eficienta cu si prin alti oameni. La limita, poate fi realizat si cu un singur om: *de exemplu*, un scriitor care lucreaza la propriul roman este un manager deoarece el scrie efectiv romanul, dar si planifica si organizeaza.

Se poate afirama deci despre management ca este o activitate umana responsabila de succesul muncii fiecaruia, de modul in care se utilizeaza resursele si de gradul de satisfactie obtinut.

Performanta managementului se poate aprecia prin :

eficienta, considerata ca raport intre efect si efort
eficacitate, apreciata prin gradul de indeplinire a obiectivelor, economice, sociale, organizationale, propuse
calitate, cu referire nu la caracteristicile fizice ale produsului ci la o relatie intre producator-produs-consumator.

- Managementul privit ca proces organizational

Oamenii care lucreaza in procesul de productie sunt numiti operationali sau productivi – ei lucreaza direct la o activitate si nu au responsabilitati legate de munca celorlalti. In contrast cu ei, managerii directioneaza activitatea in organizatie. Acestia nu pot exista fara procesul de productie dar si operationalii au nevoie de un mediu managerial creat de manageri.

Managementul care nu serveste organizatia ester un *mismanagement.* Afacerea exista pentru a oferi bunuri si servicii consumatorilor, mai mult decat pentru a furniza job-uri pentru muncitori si manageri sau dividende pentru actionari. Universitatea nu exista pentru binele profesorilor ci pentru al studentilor.

- ✓ Pentru Peter DRUCKER, considerat “*parintele managementului*”, **“managementul este ca un organ ce poate fi definit prin functiile lui:**

1.conduce afacerea

2. conduce managerii

3. conduce munca si subordonatii”

1. *Conduce afacerea* - Ce este o afacere? – O organizatie care realizeaza profit. Irelevant. O organizatie care fidelizeaza un client.

2. *Conduce managerii – exemplu*, Henri FORD a incercat sa conduca o afacere de 1 miliard $, in anii ’30, fara manageri, de unul singur. Politia secreta care ii spiona pe toti directorii companiei, il informa despre orice incercare de a lua o decizie. In perioada postbelica, nepotul sau H. FORD II, a salvat compania inlocuind “*conceptul de director delegat al proprietarului cu conceptual managerului a carui autoritate esre bazata pe responsabilitatea efectiva a postului sau”*.

3. *Conduce subordonatii* – s-a dovedit ca satisfactia economica nu este suficienta pentru angajati: ei au nevoie de oportunitati, de implinire, de valori. Daca vechiul muncitor voia sa-si castige existenta prin munca, salariatul epocii actuale doreste ca munca sa fie o componenta importanta a muncii sale. Pentru a elimina teama si tirania cronometrului, salariatul modern trebuie sa-si asigure responsabilitatea iar organizatia sa-I ceara acest lucru. Managerii cer, in general, salariatilor abnegatie fata de munca lor si disponibilitate de a accepta schimbarea, fara a I se oferi ceva in schimb, ca de exemplu promisiunea ca urmarile ei vor aduce siguranta locului de munca.

Orice generatie influenteaza societatea intr-o maniera distincta de cea a predecesorilor sai, iar aceste influente sunt importante din perspectiva vietii organizatorice de astazi. Un exemplu ar fi ca pe distanta unei singure generatii cuvantul “sef” si-a schimbat complet intelesul: ca el nu mai semnifica un semn pozitiv de realizare de autoritate ci simbolizeaza distanta fata de altii, o duritate lipsita de rezonabilitate.

In organizatiile actuale lucreaza trei generatii fiecare fiind deosebita prin faptul ca a trecut prin evenimente istorice unice.

1. **Silent Generation (1925-1945)** - este generatia care a trecut prin al-doilea Razboi Mondial si prin Marea Criza, si a insemnat sfarsitul generatiei de “comanda”. Parintii lor au reprezentat ultima generatie in viata care a fost inrolata in armata si a avut un mare respect pentru ea. Ei au fost o generatie comtemporana cu liderii politico-militari puternici si admirati ce au stabulit bunastarea societatii si au obtinut Victoria in razboiul mondial.

   Au reprezentat generatia pentru care a fost inventat termenul de “om al organizatiei” datorita loialitatii cerute si oferite corporatiei. Fiind crescuti in astfel de vremuri, ei au pastrat un inalt respect pentru autoritatea formala si pentru eficacitatea modelului de comanda.
2. **Generatia Baby-Boom (1945-1965) –** oamenii acestei generatii au fost crescuti intr-o perioada caracterizata printr-o avutie nationala importanta, fapt care a transformat-o mai tarziu intr-o generatie rasfatata. Ei sunt cei care ascultau muzica rock la volum maxim si tot ei sunt cei care au perceput vulnerabilitatea autoritatii. Au fost martorii razboiului din Vietam, asasinarii fratilor Kennedy, a lui Martin Luther King, a crizei petrolului. Pentru ei autoritatea parea san u inspire incredere si adesea era chiar incapabila.

   Generatia Baby-Boom a participat la cel mai mare si mai dramatic val de educatie din istorie: este perioada cand a aparut un nou mod de educare care punea accent pe independenta.
3. **Generatia Baby-Buster (1965-1985) –** sunt numiti asa datorita scaderii natalitatii in anii imediat urmatori aparitiei generatiei Boom.

   Spre deosebire de generatia anterioara care a fost atrasa de stiintele politice si psihologice aceasta generatie a preferat afacerile si economia. O data cu ei, idealul tineresc atat de caracteristic generatiei Boom a lasat loc unui realism mult mai pragmatic si mai cinic. Inclinarea spre educatie s-a mentinut sip e masura ce numarul de studenti a crescut acestia s-au trezit in medii universitare in care erau incurajati si chiar asteptati sa critice cartile si ideile pe care le studiau. Ei si-au imbunatatit capacitatea de a-si pune sub semnul intrebarii ideile proprii si pe cele ale profesorilor in cadrul discutiilor avute pe parcursul orelor de curs. Toate aceste aspecte au condus la formarea unei generatii de lideri care vor evita rolul stereotip al comandantului.

Noii lideri vor imparti mult mai usor responsabilitatile, vor comunica mai frecvent si vor lansa mult mai confortabil provocari la adresa ierarhiilor din organizatiile lor.

Membri acestei generatii sunt mai putin dispusi sa-si vada identitatea strans legata de organizatie. Ei prefera sa fie perceputi ca niste persoane independente care pot pleac oricand daca nu le convine locul unde lucreaza. Ca si generatia anterioara, ei cred ca loialitatea trebuie sa se manifeste fata de ei insisi si fata de colegi si nicidecum fata de corporatie.

Incercarea de a-I conduce prin sefi va da gres. Ei cauta superiori care sa le fie mentori, care sa-I conduca prin putere de convingere si nu prin comanda.

Membri acestei generatii vor fi atrasi de manageri si organizatii care vor crea un adevarat sentiment de comunitate. Ca si managerii lor, vor proceda in aceeasi maniera cu subordonatii lor, pe care ii vor considera colegi de echipa.

IMPORTANTA MANAGEMENTULUI :

Ca proces: se compara **managementul birocratic** impus de regimurile totalitare, cu **managementul japonez**:

- ***managementul birocratic,*** *conducatorii au sarcina de a superviza ceea ce se planifica de la centru.*

- ***managementul japonez,*** stimuleaza creativitatea, calitatea, participarea la atingerea eficienta a obiectivelor firmelor.

Ca echipa: importanta managementului poate fi remarcata prin modificarile ce survin în viata unei organizatii atunci cand se schimba conducerea acesteia.

Ca stiinta: firmele care folosesc mai multe instrumente stiintifice de conducere sunt mai viabile decat cele care se bazeaza pe procese de conducere intuitive.

Statele care pregatesc manageri au indicatori de performanta ridicati: SUA confirma aceasta ipoteza.

Formula succesului managerial redata de KREITNER:

$$S = A \times M \times O,$$

S = succesul; A= abilitatea manageriala; M = motivatia de a conduce;

O = oportunitatea conducerii

ETAPELE DEZVOLTARII MANAGEMENTULUI

- ***Etapa managementului clasic :*** *reprezentanti Frederick TAYLOR, Henry FAYOL.*

Sunt enuntate principiile gestiunii organizatiilor:

- *autoritatea se exercita de sus în jos;*
- *firma functioneaza ca un tot, existand totusi anumite functii distincte;*
- *fiecare angajat este specializat pe o activitate precisa;*
- *nu este eficient sa comanzi un numar mare se subordonati.*

Frederick TAYLOR (1856-1915): inginer, autodidact, consilier în conducerea unei antreprize timp de 20 ani;

- introduce ideea de *"conducere eficienta"*(efficiency management) si sustine ca principalul obiectiv al conducerii este asigurarea *"maximei prosperitati atat pentru patron cat si pentru salariati"*;

Henri FAYOL (1841-1925): inginer, fost director al unei antreprize miniere din Franta;

- este primul cercetator care pune accent pe pregatirea profesionala a conducatorilor de firme, pe capacitatea acestora.
- defineste functiunile conducerii:***planificarea,organizarea, comanda, coordonarea, controlul.***

- ***Etapa abordarii behavioriste:***

- se efectueaza studii asupra comportamentului lucratorilor în functie de conditiile de lucru:

- apare ***"scoala relatiilor umane***", cu **Elton MAYO (1880-1949)** reprezentant de marca, celebru pentru experimentul Hawthorne (1932, examineaza iluminatul diferit asupra productivitatii), cu ajutorul caruia verifica ipoteza clasica conform careia *conditiile de munca si remunerarea influenteaza productivitatea.*

- *"Productivitatea,* declara MAYO, *apare gratie raporturilor de încredere, de respect si de nonautoritate, iar sistemul de sanctiune îsi pierde eficacitatea, el trebuind sa lase locul unei dezvoltari în sensul responsabilitatii".*

- ***Etapa managementului sistemic si contigential***

Abordarea sistemica: porneste de la teoria generala a sistemelor fondata de **Bertalanffy**, potrivit careia *"în vederea întelegerii si organizarii întregului este necesar sa fie cunoscute atat partile cat si relatiile dintre acestea"*.

Abordarea contigentiala sau situationala: porneste de la ideea ca o organizatie nu este un obiect izolat si nici static, ci este o parte a unui mediu de afaceri, iar managementul depinde de contextul specific in care problema poate fi rezolvata. Deasemenea, organizatia este obligate sa-si adapteze structura interna la conditiile din mediul extern: *expl.* problema privatizarii s-a rezolvat într-un fel în Europa de Est si în altfel în Mexic, în functie de situatii, sau participarea la conducere este diferita in functie de forma de proprietate care poate fi de stat sau privata.

- ***Etapa managementului strategic***

Modelul managementului strategic este cel mai complex.

Daca modelele clasice abordeaza problema eficientei si a productivitatii pentru a creste profiturile companiei, (filozofie pe termen scurt), modelul managementului strategic se bazeaza pe o gandire pe termen lung si pe castigarea unor avantaje in fata competitorilor. Este un nou target al organizatiilor sa creeze valoare pentru consumatori si sa castige un avantaj in fata competitorilor, respectandu-i pe toti ceilalti jucatori de pe piata. Iar castigarea competitiei este mult mai dificila decat maximizarea profitului.

TRASATURI DOMINANTE ALE MANAGEMENTULUI

In pragul Primului Razboi Mondial, cand cativa oameni deveneau constienti de existenta *managementului*, majoritatea locuitorilor tarilor dezvoltate aveau 3 ocupatii de baza:

- *servitori: expl*: in Marea Britanie reprezentau 1/3 din totalul muncitorilor
- *agricultori*: *expl*: ½ din populatia activa din toate tarile dezvoltate, cu exceptia Angliei si Belgiei
- *muncitori in industrie*: categoria profesionala cu cea mai rapida crestere, care in 1925 reprezenta 40% din forta de munca a SUA.

Astazi, servitorii aproape au disparut, agricultorii de meserie reprezinta 3-5% din populatia activa a tarilor dezvoltate, iar numarul muncitorilor scade rapid (10% in SUA, in conditiile in care productia industriala creste constant). Cea mai mare categorie profesionala, reprezentand 1/3 din total consta in "personal managerial si de specialitate".

Managementul a fost principalul agent al acestei transformari fara precedent: el este cel care explica de ce, pentru prima oara in istoria umanitatii putem folosi un mare numar de lucratori calificati, bazati pe cunoastere in activitatea de productie.

Anii '80:

1. In urmarirea soarelui: Statele Unite, Europa erau fascinate de secretele nedezvaluite ale miracolului japonez. Managementul japonez a introdus o serie de metode si tehnici specifice: *expl.* metoda "*Just in Time*" de gestiune a productiei si stocurilor;

Caracteristicile organizatiilor prin comparatie:

ORGANIZATIILE JAPONEZE	**ORGANIZATIILE AMERICANE**
1. Angajare pe viata 2. Evaluare sI promovare lenta 3. Cariere nespecializate 4. Mecanisme de control implicite (autocontrol) 5. Elaborare colectiva deciziilor 6. Responsabilitate colectiva 7. Spirit holistic	1. Angajare pe durata limitata 2. Evaluare sI promovare rapida 3. Cariere specializate 4. Mecanisme de control explicite (reguli speciale) 5. Elaborare individuala a deciziilor 5. Responsabilitate individuala 7. Atitudine segmentara

2. Metafizica matematicii: utilizarea tehnicilor de calcul cu care de exemplu se pot crea averi uriase prin preluari de firme, fara a vizita macar o singura data un spatiu de productie sau de desfacere.

3. Internationalizare, facilitata de:

- ✓ dezvoltarea rapida a telecomunicatiilor si sistemelor informatice,
- ✓ mobilitatea crescanda a capitalului,
- ✓ armonizarea stilurilor de viata în tarile dezvoltate – abilitatea de a gandi si actiona la nivel international este azi cruciala,
- ✓ "*adaptabilitatea culturala*" si cunoasterea unei limbi straine au devenit esentiale pentru orice manager ambitios.

Anii '90:

1. **Internationalizarea:** marile companii îsi pierd caracterul national pe masura ce managerii îsi extind colaborarea cu colegi de breasla din diverse tari, iar limba utilizata, *engleza*, va adopta termeni si expresii apartinand altor popoare.
2. **Tehnologia:** managerii au înca multe de învatat din domeniul militar:*expl.* in 1991, razboiul din Golf a demonstrat ca tehnologia de azi poate oferi un urias avantaj. Se va pune accentul pe tehnologia informationala.
3. **Managementul schimbarii**: reprezinta probabil cea mai mare provocare a deceniului actual. Marea descoperire – facuta în ultimii ani de companii, de manageri si de consilierii acestora – a fost faptul, izbitor de altfel, ca totul se schimba: *expl:* piata se modifica, mediul politic, economic….si chiar managementul.

Managementul secolului XXI

Fenomene cu care se va confrunta managementul in mileniul 3:

(1)Globalizarea si viziunea prospectiva

Managementul va trebui sa gaseasca un echilibru intre dimensiunile de universalitate si specificitate. Daca luam in considerare ca universalitatea este legata de studiile realizate in tarile dezvoltate ale lumii, realizari ce au devenit un bun general este necesar sa ne punem si problema componentei de specificitate: *traditia, nivelul de dezvoltare, nivelul de cultura si educatie, trebuie sa dea un impuls abordarilor manageriale moderne.*

(2) Memoria sociala si constiinta viitorului

Definita de A. Tofler ca ***„sinteza si sistematizare a informatiilor, care declanseaza apoi energiile culturale"*** memoria sociala are un rol important in evolutia manageriala.

Managementul modern, raspunzator de conceperea, fundamentarea si aplicarea la timp si de calitate a unor decizii hotaratoare, care vor defini evolutiile viitoare la toate nivelurile *are datoria sa valorifice stocul de cunostinte si experienta din trecut, pe care sa le trateze cu atentie in functie de diferentele de context, de complexitatea mecanismelor economice si sociale*.

Este astfel important sa se dezvolte o **constiinta a viitorului care sa stimuleze procesele de creatie**. Avand in vedere ca aceasta creatie devine din ce in ce mai complicata, reclamand resurse umane, materiale si financiare importante, rezulta ca ea trebuie continuata institutional, printr-un management in masura sa-i asigure succesul.

(3) Accelerarea proceselor economice

Chiar daca uneori se atribuie economicului rolul esential in procesele de dezvoltare, neglijandu-se contributia socialului si culturalului, o implicare manageriala in procesele economice este justificata. Astfel ca, *se impune pentru manageri si management o mai mare deschidere si adaptare la cerintele pietei, o valorificare mai ampla a informatiilor vehiculate in timp real, pentru a scurta timpii de interventie.*

Accelerarea proceselor economice intr-o lume care trece de la era industralizarii la cea a informatizarii trebuie sa ia in considerare o noua atitudine fata de resursele care se cer protejate si utilizate mai eficient.

(4) Problematica sociala

Dezvoltarea economica are sens numai daca isi fixeaza printre prioritati satisfactia cerintelor umane in perspectiva.

Problematica sociala, in planul actiunilor manageriale, va presupune un sumum de actiuni care trebuie sa nu **neglijeze conditiile de munca si de viata, dezvoltarea individuala, asigurarea statutului profesional, protectia sociala, evolutia in cariera, stimularea creativitatii si a performantelor individuale si de grup: antrepriza va trebui sa-si alature la dimensiunea tehnologica si pe cea sociala.**

Criza muncitorului manual: "*muncitorul in salopeta*" este acum amenintat de eforturile managementului de a tine piept provocarii privind productivitatea, impusa de economia

mondiala. Prin educatie si tehnologie se doreste *cresterea continutului informational* al oricarei munci, iar istoria s-a intors impotriva muncii bazata pe experienta si prestata de oameni in salopeta: *expl*. se preconizeaza ca in 2010, la nivel mondial, muncitorii putin calificati sa reprezinte 5-10% din forta de munca.

(5) Mediul ambiant

Dezvoltarea economica s-a facut in detrimentul protejarii mediului ambiant. Atat vreme cat lumea aflata in dezvoltare sau in criza nu va beneficia de tehnologii nepoluante si nu va avea acces la resurse alternative protectia mediului ambiant la scara globala nu va putea fi realizata in bune conditii.

(6) Procesele de invatare – homo studiosus

Civilizatia viitorului se asaza pe procese de studiu si de invatare, pe cultura. Ne aflam intr-o lume a invatarii, in care trebuie sa creasca ponderea ideii in produsul social, o lume a cunoasterii anticipative.

Managerii sunt obligati sa inteleaga ca pentru a reusi, procesele de invatare se pornesc de sus in jos.

(7) Comportamentele generale, individualismul moderat

Scoala comportamentului social, care exemplifica o treapta a evolutiei manageriale, a avut un impact foarte important in consideratia acordata oamenilor, ca subiecti ai proceselor creative.

Socialismul a promovat un colectivism amorf, cu sisteme subiective de evaluare.

In capitalism, componentele se inscriu pe o paleta de la individualismul american strict, reliefat de atitudinea primilor cautatori de aur, la dorinta de a fi cei mai buni, la dezvoltarea atitudinii de grup japoneze, mostenire a unei civilizatii vechi, de casta a shogunat-ului.

Interferenta de culturi si civilizatii, apropierile induse de revolutia stiintifico-tehnica, miscarile sociale importante, schimbarea accentelor de pe tehnologie pe uman, au facut sa apara un tip de individualism moderat.

(8) Viziunea holistica

Unghiurile singulare din care sunt vazute diferitele procese si fenomene in domeniul managementului au dus intotdeauna la solutii partiale, adesea

neconcludente. In ultima perioada, si mai ales pentru viitor, viziunea holistica, reprezinta o abordare mai mult decat necesara.

(9) Managerul si revolutia manageriala

In nici o profesie nu este mai periculos diletantismul decat in management.

Intr-o viziune noua, moderna, rolul, caracteristicile si atributiile managerului se pot rezuma in urmatoarele trasaturi definitorii: *managerul trebuie sa fie un om de conceptie* si *managerul trebuie sa fie un om de cultura*.

Va reusi managerul acestui inceput de secol sa raspunda afirmativ tuturor preocuparilor? *Va putea prin autoritatea lui sa justifice afirmatia ca managementul este o resursa a dezvoltarii?*

FUNCTIILE MANAGEMENTULUI

- **Planificare**
- **Organizare**
- **Conducere**
- **Control**

Functia de planificare

- **Dezvolta strategii de succes**
- **Fixeaza obiective**
- **Dezvolta planuri de actiune**

Planificarea este cea mai importanta functie a managementului. Managerii angajati in planificare dezvolta strategii pentru succesul firmei, stabilesc obiective si transpun strategiile in planurile de actiune**.**

Planificarea include trendurile viitoate prognozate, estimand actuale si potentiale resurse si definind obiective si tinte pentru performanta viitoare.

Functia de organizare

Organizarea, adica procesul de folosire a resurselor in scopul indeplinirii planului organizatiei, este a doua functie majora a managementului - inseamna pregatirea organizatiei pentru implementarea planurilor decizand cum trebuie alocat timpul si efortul.Inca din faza de debut, managerii gandesc asupra activitatilor pe care angajatii trebuie sa le indeplineasca, ca si asupra facilitatilor si echipamentelor de care acestia au

nevoie pentru a-si indeplini activitatile. La nivelul unei companii, orgaizarea inseamna sa stabilesti o structura organizatorica, adica cine este responsabil pentru fiecare activitate si cum munca ta se leaga de a celorlalti.

Piramida de management

Toti oamenii sunt manageri intr-un fel. Un *manager* este defnit ca cineva care este implicat in procesul de management. Ei pot fi claisifcati dupa cum urmeaza:

- ✓ **Top manager-ul** – detine cea mai mare putere intr-o organizatie si isi asuma toate responsabilitatile – expl.chief executive officer, CEO
  - stabileste structura organizatiei ca un intreg, si persoanele care vor ocupa pozitii pe niveluri
  - stabileste planuri pe termen lung, politica firmei
- ✓ **Manager de mijloc** – are responsabilitati la nivel de divizie, sau de filiala
  - dezvolta planuri pentru atingerea scopurilor stabilite de top manager
  - in structurile de management inovante functioneaza ca *team leader* – conduce mici grupuri de angajati cu o mare varietate de functii
- ✓ **Prima linie de manageri –** supravegheaza activitatea angajatilor operationali si indeplinesc planurile stabilite la nivelurile superioare
  - este nivelul la care se situeaza sefii de departamente si de birouri

Functia de conducere (Leading)

- **Influenteaza angajatii**
- **Motiveaza angajatii**

Conducerea – este procesul de influentare si motivare a angajatilor (indivizi cu pregatire diferita si interese unice, ambitii si scopuri personale, grupati intr-o structura productiva), pentru ca acestia sa lucreze efectiv si cu bunavointa in scopul indeplinirii obiectivelor organizatiei.

Managerii cu puternice capacitati interpersonale si incarcatura emotionala (*high emotional quentient EQs*) tind sa fie cei mai eficienti leaderi.

Caracteristicile unui EQs includ *abilitati generale* si *abilitati specifice*:

- **abilitati generale**:
  - *abilitati conceptuale*: mintale de a anliza, a intelege si a diagnostica o situatie complexa
  - *abilitati interpersonale*: reflecta abilitatea de a munci cu oamenii si de a-i motiva pentru a performa
  - *abilitati tehnice*: abilitatea de a manui unelte, proceduri si tehnici unei arii specializate
  - *abilitati politice*: abilitatea de a crea o baza de putere si de a stabili bune conexiuni
- **abilitati specifice**:
  - *constienta***:** managerii care sunt constienti au capacitatea de a recunoaste propriile lor sentimente, performantele lor in munca;
  - *autocontrol:* au abilitatea de a se controla si de a reduce impulsurile distructive. Pot sa gandeasca inainte sa actioneze.
  - *motivatie:* managerii motivati vor obtine rezultate peste asteptari;
  - *empatie:* managerii tin cont de sentimentele angajatilor in procesul de luare a deciziilor;
  - *calitati sociale***:** managerii tind sa aiba un cerc larg de cunostinte.

Stiluri de conducere

- **autocratic**
- **democratic**
- **laissez-faire (laxist)**
- **persuasiv**

Autocratul – ia decizii fara sa se consulte cu altii.

Democratul – implica angajatii in luarea deciziilor. Tot mai multe companii adopta principiul *teamwork*, iar conducerea democratica continua sa castige in popularitate.

Laissez-faire –ul joaca un rol de consultant, incurajand ideile angajatilor si oferindu-le informatii si opinii atunci cand acestia le solicita.

Noile cercetari arata ca, conducatorii cu cele mai bune rezultate nu adopta un singur stil de conducere – ei se adapteaza la situatii, adaptare numita *"conducere contigentiala"*

.

<u>Functii aditionale ale conducerii</u>

- **de mediere**
- **de mentoring**
- **de introducere a schimbarii**

Medierea presupune intalniri cu angajatii, sugestionarea si incurajarea lor de a gasi solutii proprii la orice problema: procesul reclama putere de observatie si o judeca sensibila.

Actul de mentoring reprezinta un transfer de cunostinte si putere, si se practica atunci cand compania are in vedere inlocuirea unui manager de top cu un succesor. In acest caz, se alege o persoana din interiorul sau din afara companiei, care va parcurge acest process – mentoring din punctual de vedere al celui care "preda" sau shadowing din punctual de vedere al beneficiarului.

Managerul este cel ce trebuie sa conduca si *procesul de schimbare* a unei organizatii: procesul poate fi initiat de el sau poate fi impus din afara companiei. O conducere puternica este un element important in a stabili o *cultura organizationala*, adica un set de valori, norme si practici impartasite de membri unei organizatii. Cand se viziteaza o organizatie se observa cum angajatii muncesc, se imbraca, se adreseaza si reactioneaza unul fata de altul, cum conduc afacerea: in corporatii aceasta forta este atribuita <u>culturii corporatiei</u>.

Functia de control

- **Monitorizare progres**
- **Resetare traiectorie**
- **Corectare deviatii**

Controlul inseamna monitorizarea progresului firmei catre infaptuirea obiectivelor acesteia, resetarea daca drumul ales este gresit si corectarea devierilor daca obiectivele nu au fost atinse.

<u>PARTICULARITATILE CONSTRUCTIILOR SI IMPLICATIILE ASUPRA SISTEMULUI DE MANAGEMENT</u>

Particularitati la nivel macroeconomic:

1. Constructiile depind în mare masura de puterea publica: Statul asigura, prin institutiile sale centrale sau locale un volum însemnat din comenzile firmelor de constructii, fiind cel mai important si constant client.

2. Existenta solului este prima conditie pentru ca o constructie sa existe:

- ✓ este nevoie sa se gaseasca terenul necesar si apoi convins proprietarul sa îl cedeze,
- ✓ este nevoie ca acesta sa fie platit,
- ✓ dupa care se poate construi tinand cont de caracteristicile solului si localizare.

3. Constructiile se realizeaza pe întreg teritoriul tarii: poate reprezenta pentru fiecare zona a tarii un factor de stimulare a productiei, de ocupare a fortei de munca si de ce nu de relansare a cresterii economice.

4. Firmele de constructii sunt proprietate privata în toate tarile cu economie de piata.

5. Nivelul tehnologic al constructiilor depinde de nivelul tehnologic din industrie.

6. *Produsele activitatii de constructii desi neexportabile, se confrunta datorita caracterului deschis al economiei de piata cu nivelul realizat în domeniul constructiilor în alte tari.*

Particularitati ale procesului de constructie:

1. Procesul productiei de constructii este mobil în timp ce produsul este fix: apar probleme specifice în special în ceea ce priveste organizarea de santier.

2. Procesul productiei de constructii are un caracter mai complex decat cel din alte ramuri ale productiei materiale, el constand din asamblarea unui numar mare de tipodimensiuni de materiale, cu folosirea unui numar de muncitori cu meserii diferite si a unor utilaje de tipuri si capacitati diferite.

3.Caracterul de unicat: diversitatea mare a obiectelor de constructii, complexitatea lor, cerintele pe care trebuie sa le îndeplineasca, precum si amplasamentul diferit.

4.O mare parte a procesului de productie în constructii se desfasoara în aer liber, spre deosebire de industrie: productia în constructii este influentata direct de factorii atmosferici.

5. Volumul mare de lucrari de transport.

6.Durata mare a ciclului de productie reprezinta o alta carateristica importanta a lucrarilor de constructii.

Problemele managerului din constructii:

Rezultatele firmei de constructii sunt puternic influentate de modul în care *managerul* rezolva probleme de genul:

- ✓ *problema obtinerii de contracte pe masura capacitatii de productie pe care o poate dezvolta,*
- ✓ *încheierea de contracte convenabile,*
- ✓ *decontarea la timp a lucrarilor efectuate,*
- ✓ *coordonarea eficienta a subcontractantilor,*
- ✓ *stabilirea unor bune relatii cu furnizorii de materiale si servicii,*
- ✓ *colaborarea pe orizontala cu firmele specializate,*
- ✓ *gestionarea creditelor si garantiilor,*
- ✓ *stabilirea unor bune raporturi cu autoritatile publice*.

Managerul trebuie:

- sa stapaneasca evolutia pietei constructiilor;
- sa cunoasca temeinic toate reglementarile privind regimul constructiilor;
- sa aiba abilitate si rigoare în raporturile cu beneficiarul;
- sa aiba capacitatea de a antrena specialisti de valoare pentru problemele juridice, financiare, bancare, de asigurari.

Tipuri de manageri, caracterizati prin sloganul lor:

" *Tehnica este geniala!…..Costurile nu conteaza!* " – Tehnicianul pur si dur

"*Acest proiect va fi marea mea opera, putin îmi pasa cat va costa*! "- Conducatorul megaloman

" *Cu cat este mai scump, cu atat este mai fiabil."* – Conducator prudent

"Nu pot sa spun cat va costa, proiectul nu este gata."- Conducatorul în deriva.

"Nu am timp sa-mi calculez bugetul, trebuie sa lucrez la proiect." – Conducatorul schizofrenic.

"Vom gasi totdeauna resurse financiare!"- Conducatorul nepasator.